

Les pistes pour un nouveau modèle financier des grandes écoles sont sur la table : de la formation continue au « fundraising » en passant par la vente d'étudiants aux entreprises, sur le modèle des clubs de foot.

Plus de 150 directeurs d'écoles d'ingénieurs et de management de la Conférence des grandes écoles (CGE) sont réunis en congrès, à Strasbourg, jusqu'à demain. L'atelier consacré, ce jeudi 2 octobre, au modèle économique des écoles, a fait salle comble. « On observe tous une baisse importante des subventions de l'Etat, on subit tous la baisse induite par la réforme de la taxe d'apprentissage », a posé d'emblée Florence Darmon, la directrice générale de l'ESTP, école spécialisée dans les travaux publics et les grands projets. « Les écoles consulaires redoutent les effets d'une politique gouvernementale qui ponctionnera 500 millions d'euros dans la trésorerie des chambres de commerce et d'industrie, nos tutelles institutionnelles », indique le directeur adjoint de Grenoble Ecole de Management (GEM), Jean-François Fiorina, sur son blog. Toutes les écoles s'interrogent aussi sur la réforme du mode de collecte de la taxe d'apprentissage qui va, selon lui, ôter « 50 millions d'euros au global » au budget des écoles.

« La seule issue »

« La hausse des frais de scolarité est la seule issue, la seule façon d'équilibrer les comptes », affirme Yves Poilane, directeur de Télécom ParisTech. Et on n'a pas de scrupules car on connaît l'origine socio-professionnelle des parents de nos futurs diplômés ». Faire payer l'étudiant « est le seul système soutenable, car il consiste à faire payer au client quelque chose qui se rapproche du prix » - le coût réel de formation d'un étudiant oscille entre 10.000 et 12.000 euro. **(par AN ?)**

A quel niveau augmenter les droits de scolarité ? « Pas plus de 10% », confie aux « Echos » le directeur général adjoint de la CCI Paris-Île-de-France, Xavier Cornu. Il considère que l'augmentation des droits de scolarité « n'est pas un obstacle » au vu des prix pratiqués dans d'autres pays, mais à condition qu'une partie de la hausse serve à financer des bourses pour les étudiants. « Les économies recherchées se font au détriment de la compétitivité internationale de notre enseignement supérieur, déplore toutefois Xavier Cornu (**Ah ! HEC classé 1^{er} devant LSE, Harvard...**) Nous sommes condamnés à augmenter les droits de scolarité, ce qui est un comble dans un pays où on parle de reproduction sociale. On nous oblige à être chers. » Dans un contexte de concurrence internationale accrue, la tendance haussière « n'est pas réversible », complète Philippe Jamet, président de la Conférence des grandes écoles (CGE) et directeur général de l'Institut Mines-Télécom qui vient de faire passer ses frais de scolarité de 900 à 1850 euros. La hausse des droits de scolarité n'est toutefois, selon lui, qu'un « palliatif » à une solution de fond qui consisterait à « redéployer les sommes investies dans le collège et le lycée vers le supérieur et le primaire ».

« HEC peut augmenter ses tarifs »

Toutes les écoles ne sont pas sur un pied d'égalité. En termes de hausse des droits d'inscription, « nous sommes quasiment arrivés à un plafond », écrit Jean-François Fiorina. « HEC peut augmenter ses tarifs, car elle sera moins chère que d'autres écoles, britanniques ou espagnoles, mais toutes ne le peuvent pas », concède Xavier Cornu. Il suggère que les

banques octroient des prêts intéressants aux étudiants. Ces derniers rembourseraient une fois entrés dans la vie active (voir ce qu'il en est des remboursements aux USA et en GB !)

La formation continue, une manne financière ?

Hausse des droits inscription en vue ou pas, les directeurs d'écoles cherchent d'autres [sources de financement](#). Il faut développer la formation continue, entend-on régulièrement du côté des grandes écoles comme des universités (**Rappel : les lois l'instituant ont été promulguées en 1974 ; qui les a appliquées ?**) Pour accroître ses ressources propres, Polytechnique vient par exemple de racheter une société de formation continue – encore soumise à l'approbation du ministère du Budget. « Elle peut devenir une société pour former les cadres de l'Etat tout au long de leur vie », indiquait mercredi son président, Jacques Biot. A l'ESTP, Florence Darmon est néanmoins sceptique sur la manne financière que pourrait représenter la formation continue. « J'y crois assez peu, dit-elle, parce que, dans les domaines d'activité de la construction [ceux de l'école, NDLR], des groupes tels Vinci, Bouygues ou Eiffage ont créé leur propre université interne. » (**les établissements post secondaires ayant massivement tardé à oser la formation continue, sur contrat !!**) La manne financière potentielle qui pourrait venir des entreprises n'est donc « pas injectée » dans l'école. « Et ce n'est pas parce qu'on augmente notre chiffre d'affaires qu'on accroît notre marge, indique encore Florence Darmon. Cela fait six ans que j'essaie de développer la formation continue, et c'est extrêmement difficile, en tout cas pour les établissements techniques », poursuit-elle. « On peut améliorer la marge, mais ce n'est pas l'accroissement de cette marge qui va compenser la dégradation de nos ressources », abonde Yves Poilane. « Le développement de la formation continue ne va pas résoudre tous les problèmes de financement de l'enseignement supérieur, approuve Xavier Cornu. Si l'on veut que le chiffre d'affaires devienne une marge, c'est compliqué car nos coûts de production professoraux sont très élevés, il faut donc des produits innovants et pointus qui échappent à la concurrence des catalogues standards. »

« Ne désarmons pas sur le fundraising ».

Qu'en est-il par ailleurs de la capacité des écoles à mobiliser des fonds venant d'entreprises ou d'anciens élèves (« fundraising ») ? Grâce à sa fondation, HEC a dégagé 114 millions d'euros en cinq ans. L'Essec a augmenté sa capacité de fundraising de 40%. Mais l'expérience française en la matière reste modeste si on la compare aux pratiques américaines. « Ne désarmons pas sur le fundraising, lance toutefois Xavier Cornu. Il va devenir une technique française, à condition de le faire de façon très professionnelle, et pas en envoyant 15.000 emails ou en se limitant à un dîner en ville. » Reste que la sollicitation des entreprises « n'est pas simple », selon Florence Darmon. « Quand on va les voir, elles nous expliquent qu'elles paient déjà l'impôt sur les sociétés, la taxe d'apprentissage et qu'elles ne vont pas suppléer l'Etat », complète-t-elle.

Dans ces conditions, il faut inventer de nouveaux modèles financiers, suggère Isabelle Barth, directrice générale de l'école de management de Strasbourg (EM Strasbourg). « Est-ce notre cœur de métier qui doit financer notre cœur de métier ? Est-ce la formation qui doit financer la formation ? » s'interroge-t-elle, en prenant l'exemple de l'industrie cinématographique qui a « depuis longtemps arrêté de trouver sa rentabilité avec les entrées de cinéma, et opté pour le merchandising ». Alors, « Pourquoi pas, par exemple, des métiers connexes qui

financeraient la formation ? Sinon, on va tous s'essouffler et faire du colmatage et du bricolage », prévient-elle.

S'inspirer des clubs de foot

D'autres idées iconoclastes circulent aussi du côté de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI). « On peut supprimer les cours magistraux et ne garder que les travaux dirigés et le tutorat, en demandant à chaque étudiant d'arriver en cours en ayant travaillé auparavant », confie le président de la CDEFI, Christian Lermينياux. Pour dégager des marges de manœuvre, il faut aussi « considérer l'idée d'enseigner en France avec des MOOCS qui viennent d'ailleurs ». « Ce n'est pas très satisfaisant, car on perd notre souveraineté, mais la question se posera », ajoute Christian Lermينياux. Autre gisement de moyens selon lui : « On a de bons étudiants et on ne sait pas les vendre. » « Il va falloir qu'on apprenne auprès des clubs de foot, assure-t-il. Quand les centres de formation forment de bons joueurs, ils vendent leurs meilleurs éléments. Quand une école réussit à attirer de bons étudiants et à bien les former, il va falloir les vendre – à des établissements étrangers ou à des entreprises qui pourraient payer une somme libératrice équivalente au montant des frais de scolarité pour embaucher un de ses étudiants » **(le Qatar achètera -t-il ?)**

Une option qui fait bondir Xavier Cornu qui n'hésite pas à la comparer à de « la prostitution » car, alors, « l'étudiant devient une marchandise ». Les débats sur le modèle financier des grandes écoles ne font que commencer.

En savoir plus sur <http://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/0203828332927-pour-les-grandes-ecoles-la-hausse-des-frais-de-scolarite-devient-incontournable-1049331.php?PiGvQhvugg4qKUY3.99>